

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AGEN”**

**(Studi kasus pada agen PT. Asuransi Jiwasraya Persero Yogyakarta Kota  
*Branch Office*)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Univertas Negeri Yogyakarta untuk  
Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**Oleh:**

**R. Widi Nugroho Wijonarko**

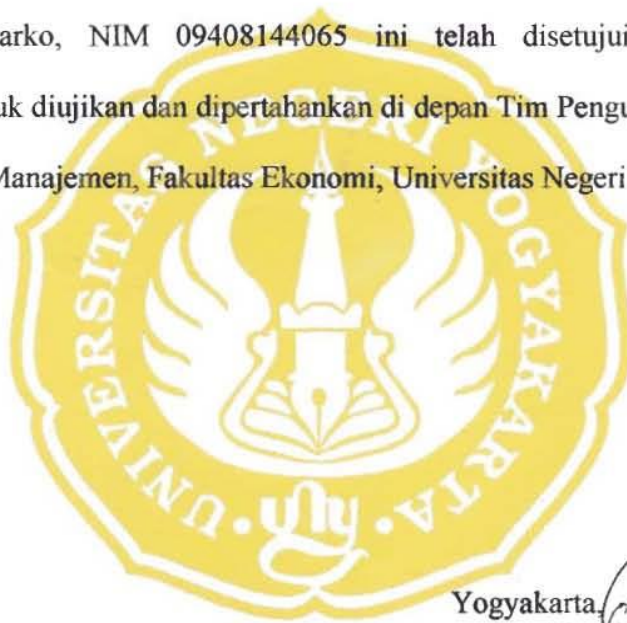
**09408144065**

**(Konsentrasi SDM)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN-JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen (Studi kasus pada agen PT. Asuransi Jiwasraya Persero Yogyakarta Kota *Branch Office*)” yang disusun oleh R. Widi Nugroho Wijonarko, NIM 09408144065 ini telah disetujui oleh Dosen Pembimbing untuk diujikan dan dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta.



Yogyakarta, 6 Oktober 2014  
Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

  
Setyabudi Indartono, Ph.D.  
NIP. 197207202003121001

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi:

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AGEN PADA AGEN  
PT. ASURANSI JIWASRAYA PERSERO YOGYAKARTA  
KOTA BRANCH OFFICE

Disusun oleh:

R. Widi Nugroho Wijonarko  
NIM. 09408144065


Telah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi Program Studi Manajemen  
Universitas Negeri Yogyakarta, pada tanggal 14 Oktober 2014. Dinyatakan Telah  
Memenuhi Syarat guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi.

### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Nahiyah Jaidi F, M. Pd.	Ketua Penguji		30/10/2014
Setyabudi Indartono, Ph.D.	Sekretaris Penguji		30/10/2014
Arum Darmawati, M.M.	Penguji Utama		27.10.14

Yogyakarta, 31 Oktober 2014

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

  
Dr. Sugiharsono, M.Si  
NIP. 195503281983031002

## **HALAMAN PERNYATAAN**

Nama : R. Widi Nugroho Wijonarko  
NIM : 09408144065  
Prodi/Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Judul Penelitian : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA AGEN PADA AGEN  
PT. ASURANSI JIWASRAYA PERSERO  
YOGYAKARTA KOTA *BRANCH OFFICE***

Menyatakan bahwa penelitian ini merupakan hasil karya saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya, tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain atau telah digunakan sebagai persyaratan penyelesaian studi di perguruan tinggi lain, kecuali pada bagian tertentu yang saya ambil sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 14 Oktober 2014

Yang menyatakan

  
R. Widi Nugroho Wijonarko  
NIM. 09408144065

## MOTTO

"Jika kita mempunyai keinginan yang kuat dalam hati, maka seluruh alam semesta akan bahu membahu mewujudkannya"

(Ir. Soekarno)

*"Kindness is a language the deaf can hear and the blind can see"*

(Mark Twain)

*"Simplicity is the key to brilliance."*

(Bruce Lee)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Laporan Tugas Akhir ini penulis persembahkan untuk:  
Almarhum Bapak, Ibu,  
Keluarga, Metta Amelia, dan Semua Sahabat  
yang sangat saya sayangi dan cintai.*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AGEN PADA AGEN  
PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) YOGYAKARTA  
KOTA *BRANCH OFFICE***

Oleh :

R. Widi Nugroho Wijonarko  
NIM 09408144065

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap Kinerja pada agen PT Asuransi Jiwasraya Persero Yogyakarta Kota *Branch Office*.

Penelitian ini merupakan penelitian *asosiatif* dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* yang berjumlah 98 agen. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi  $\beta=0,544$  ( $p<0.01$ ;  $p=0,000$ ). 2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi  $\beta=0,387$  ( $p<0.05$ ;  $p=0,015$ ). 3) Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi bahwa gaya kepemimpinan transformasional  $\beta=0,468$  ( $p<0.01$ ;  $p=0,000$ ) dan motivasi kerja  $\beta=0,230$  ( $p<0.01$ ;  $p=0,002$ ). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $^{\Delta}R^2$ ) 0,324.

Kata kunci: Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, dan Kinerja Agen

## KATA PENGATAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat, hidayah dan karuniaNya. Sehingga, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AGEN PADA AGEN PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO) YOGYAKARTA KOTA *BRANCH OFFICE*”. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat sesuai dengan apa yang diharapkan penulis, walaupun dengan segala keterbatasan yang dimiliki.

Adapun maksud dari pembuatan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Penulis menyadari dalam pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini, penulis mendapat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Setyabudi Indartono, Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus dosen pembimbing dan sekretaris yang telah memberikan bimbingan, motivasi dan pengarahan selama proses penulisan skripsi.
4. Arum Darmawati, M.M., narasumber dan penguji utama yang telah memberikan saran guna menyempurnakan penulisan skripsi.



5. Dr. Nahiyah Jaidi Faraz, M.Pd., ketua penguji yang telah memberikan saran guna menyempurnakan penulisan skripsi.
6. Seluruh dosen dan staf Jurusan Manajemen maupun Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. Sri Lestari, SE., selaku *regional manager* yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*.
8. Drs. Sudarmojo, selaku pembimbing dari pihak perusahaan. Terima kasih atas segala bantuan, bimbingan dan motivasi yang telah diberikan .
9. Seluruh pimpinan, karyawan, *staff* dan agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta *Regional Office* dan Yogyakarta Kota *Branch Office* terimakasih atas kerjasama dan bantuannya, sehingga semua selesai sesuai pada waktunya.
10. Alm. Bapak RM. Soenarto H.M, Ibu Riani Kaswanti, beserta keluarga besar tercinta, terimakasih atas kasih sayang, doa, motivasi, nasihat, harapan, waktu dan semangat selama ini, sehingga semua proses perkuliahan terlewati dengan lancar.
11. Metta Amelia terimakasih atas doa, harapan, kebahagiaan, motivasi, nasihat, waktu, semangat, serta kesabarannya dalam menunggu terselesaikannya proses kuliah ini.
12. Sahabat-sahabat saya Eka, Abi, Alfa, Bryan, Andres, Fenaris, Indera, Siko, Agung, Andre, Ega, Gilang, Bram, Bangun, Wahyu, Angga, Mukhlis, Sofi,

Dimas, Sigit, Sodik, Samsul, Dinda, Eva, Upa, Ossy, Dea, Levi, Suri, Nunik, Gadis, Dita, Rindi dan lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Terima kasih atas motivasi, dukungan dan candaannya.

13. Teman-teman seperjuanganku, U. Azis, Q. Azis, Robby, Dewi, Tomo setiap usaha pasti ada hasilnya. Sahabat-sahabatku Manajemen angkatan 2009 dan 2010 serta Akuntansi 2009, terimakasih atas motivasi dan dukungannya.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar proses penelitian dari awal sampai selesainya penyusunan skripsi terimakasih banyak. Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan. Namun demikian, merupakan harapan bagi penulis bila karya tulis ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan menjadi suatu karya yang bermanfaat.

Yogyakarta, 14 Oktober 2014

Penulis

R. Widi Nugroho Wijonarko

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
ABSTRAK .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	4
C. Batasan Masalah .....	5
D. Rumusan Masalah .....	5
E. Tujuan Penelitian .....	6
F. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
A. Landasan Teori .....	8
1. Kinerja Karyawan .....	8
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	11
3. Motivasi Kerja .....	14
B. Penelitian yang Relevan .....	17
C. Kerangka Berpikir .....	19

D. Paradigma Penelitian .....	22
E. Hipotesis Penelitian .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
A. Desain Penelitian .....	23
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	23
C. Populasi dan Sampel .....	23
D. Variabel Penelitian .....	24
E. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	25
F. Metode Pengumpulan Data .....	26
G. Instrumen Penelitian .....	27
1. Kisi-kisi Instrumen .....	27
2. Instrumen Penelitian .....	28
3. Hasil Pengukuran .....	29
a. Uji Validitas .....	30
b. Uji Reliabilitas .....	34
H. Metode Analisis Data .....	35
1. Uji Normalitas .....	35
2. Uji Linieritas .....	36
3. Uji Multikolinieritas .....	36
I. Uji Hipotesis .....	36
1. Analisis Regresi Linier Sederhana .....	37
2. Analisis Regresi Berganda .....	37
3. Uji Signifikansi .....	38
a. Uji t (Parsial) .....	38
b. Uji F (Uji Signifikansi Simultan) .....	39
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>40</b>
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	40
B. Hasil Penelitian .....	44

1. Hasil Uji Prasyarat Analisis .....	44
a. Uji Normalitas .....	44
b. Uji Linearitas .....	45
c. Uji Multikolinearitas .....	45
2. Hasil Analisis Deskriptif .....	46
a. Analisis Karakteristik Responden .....	46
1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
2) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	47
b. Analisis Karakteristik Variabel .....	47
1) Kinerja Agen .....	48
2) Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	49
3) Motivasi Kerja .....	50
3. Pengujian Hipotesis .....	51
a. Uji Hipotesis I .....	51
b. Uji Hipotesis II .....	52
c. Uji Hipotesis III .....	52
C. Pembahasan.....	52
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	 58
A. Kesimpulan .....	58
B. Saran .....	59
C. Keterbatasan Penelitian .....	62
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 63
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>65</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Pencapaian Premi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota <i>Branch Office</i> Tahun 2010-2013 .....	1
2. Masalah agen yang terjadi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota <i>Branch Office</i> .....	2
3. Karakteristik Kepemimpinan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota <i>Branch Office</i> .....	3
4. Solusi Permasalahan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) <i>Branch Office</i> Yogyakarta Kota .....	3
5. Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Agen, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja .....	27
6. Bobot Kriteria Jawaban Skala Likert .....	30
7. Hasil Loading Factor .....	32
8. Mean, Standart Deviation (SD), AVE, Cronbach's value and Correlations .....	33
9. Average Variance Extracted, square correlation and Discriminant Validity .....	34
10. Hasil Uji Reliabilitas .....	35
11. Uji Normalitas .....	44
12. Hasil Uji Linearitas .....	45
13. Hasil Multikolinearitas .....	45

14. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
15. Karakteristik Responden berdasarkan Umur .....	47
16. Kategorisasi Kinerja Agen .....	48
17. Kategorisasi Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	49
18. Kategorisasi Motivasi Kerja .....	50
19. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen ...	51

## DAFTAR GAMBAR

Paradigma Penelitian .....	22
Struktur Agen <i>Branch Office</i> .....	43



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas .....	66
2. Kuesioner Penelitian .....	68
3. Data Validitas dan Reliabilitas .....	70
4. Hasil Uji Validitas Instrumen.....	74
5. Data Penelitian.....	75
6. Hasil Karakteristik Responden .....	78
7. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	81
8. Hasil Uji Karakteristik Responden.....	83
9. Rumus Perhitungan Kategorisasi.....	84
10. Hasil Uji Kategorisasi.....	85
11. Hasil Uji Normalitas.....	86
12. Hasil Uji Linear.....	87
13. Hasil Uji Multikolinearitas.....	88
14. Hasil Uji Regresi.....	88
15. Hasil Uji Korelasi Product Moment.....	92
16. Surat Penelitian.....	93

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam bisnis asuransi, agen merupakan salah satu aset yang dimiliki perusahaan asuransi tersebut. Kinerja agen sangat menentukan keberhasilan perusahaan tersebut karena agen merupakan pihak yang mencari dan berhubungan langsung dengan nasabah asuransi. Dengan hak penutupan seperti komisi atau *point tour* sebagai imbalan atas kinerjanya, agen dituntut untuk memenuhi target. Dengan terpenuhinya target maka agen dapat dikatakan memiliki kinerja yang bagus.

Indikator kinerja agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) ditentukan oleh jumlah premi yang dihasilkan. Diketahui bahwa premi yang dicapai PT. Asuransi Jiwasraya diindikasikan belum mencapai target yang ditentukan. Berikut adalah tabel pencapaian premi PT. Asuransi Yogyakarta (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*.

**Tabel 1**  
**Pencapaian Premi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta**  
**Kota *Branch Office* Tahun 2010-2013.**

Tahun	Target	Pencapaian	Persentase
2010	18.007.269.529	36.089.073.232	200,41 %
2011	26.783.460.000	30.952.918.516	115,7 %
2012	31.404.000.000	17.327.464.746	55,18 %
2013	31.404.000.000	21.364.600.005	68,03 %

(Sumber: PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*, 2014)

Dari data pencapaian premi yang didapat terjadi penurunan yang signifikan yang terjadi pada tahun 2011 ke tahun 2012. Menurut para beberapa agen hal ini terjadi karena target premi yang dijatuhkan cukup besar. Dengan tingginya target premi, maka berpengaruh terhadap kinerja para agen. Hal ini diindikasikan dengan belum tercapainya motivasi kerja yang ada pada diri agen dan banyak produk baru yang muncul, tetapi kurangnya pemahaman dari agen tentang produk tersebut. Selain itu, untuk tahun berikutnya memang ada peningkatan tetapi sikap pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing agen belum optimal. Sehingga, agen belum mampu untuk meningkatkan kinerjanya

. Dari hasil observasi selanjutnya, terdapat beberapa macam faktor lain yang membuat hal ini terjadi. Seperti beban target yang diberikan dan kesiapan kerja agen dalam menghadapi produk-produk baru tersebut belumlah maksimal. Berikut adalah tabel observasi masalah yang didapatkan.

**Tabel 2**  
**Masalah agen yang terjadi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)**  
**Yogyakarta KotaBranch Office**

No	Masalah Yang Terjadi	Jumlah Responden
1	Beban Target	2
2	Kesiapan Kerja	3
3	Motivasi Kerja	7
4	Sikap Pemimpin	5

(Sumber: Observasi dengan 10 orang agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Branch Office Yogyakarta Kota, 2014)

Selanjutnya dari sisi kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belumlah maksimal. Berikut adalah tabel sikap kepemimpinan yang telah diterapkan.

**Tabel 3**  
**Karakteristik Kepemimpinan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)**  
**Yogyakarta Kota *Branch Office***

No	Karateristik Pemimpin	Jumlah Responden
1	Pengaruh idealis	9
2	Motivasi inspirasional	7
3	Stimulasi Intelektual	3
4	Konsiderasi Individual	3

(Sumber: Observasi dengan 10 orang agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office* Yogyakarta Kota, 2014)

Dalam tabel tersebut terlihat pemimpin kurang optimal dalam karakteristik stimulasi intelektual dan konsiderasi individu. Hal ini disebabkan karena kesibukan pemimpin yang juga ikut mencari premi maka waktu yang digunakan untuk *sharing* dan pemberian motivasi menjadi kurang. Menurut agen yang menjadi sumber dari observasi, beberapa hal yang dapat menjadi solusi dari masalah, terlihat dalam tabel berikut.

**Tabel 4**  
**Solusi Permasalahan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) *Branch Office***  
**Yogyakarta Kota**

No	Solusi Masalah	Jumlah Responden
1	Pelatihan Kerja	3
2	Motivasi Kerja Ditingkatkan	8
3	Perbaikan Sikap Pemimpin	5

(Sumber: Observasi dengan 10 orang agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*, 2014)

Dari masalah yang telah dijabarkan di atas terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan masalah utama

yang mempengaruhi kinerja agen. Menurut sebagian besar agen motivasi kerja yang kurang dan kurangnya waktu yang diberikan pemimpin terhadap agen untuk saling *sharing* merupakan masalah utama yang menyebabkan premi yang belum mencapai target.

Berdasarkan uraian di atas, jelas terlihat bahwa pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berhubungan erat dengan kinerja agen dan belum menjadi hal yang terbukti benar positif di PT. Asuransi Jiwasraya ini. Pada penelitian yang sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan Ritawati (2013) menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sedangkan pada penelitian Listio (2012) menunjukkan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja. Selanjutnya Senthaury (2011) mengatakan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Namun belum ada Penelitian yang dilakukan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* sehingga penulis ingin mengangkat skripsi yang berjudul: Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja agen (Studi pada agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*).

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang ada sebagai berikut:

1. Target masih merupakan beban bagi agen.

2. Kurangnya waktu pemimpin untuk *sharing* dengan bawahan.
3. Belum optimalnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional.
4. Belum adanya kesiapan agen tentang penjualan produk.
5. Kurang tegasnya sikap atasan.
6. Kurang optimalnya motivasi kerja yang ada pada diri agen.

### **C. Batasan Masalah**

Dari masalah yang telah dijabarkan di atas terlihat bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan masalah utama yang mempengaruhi kinerja agen. Menurut sebagian besar agen pemberian motivasi yang belum optimal dan kurangnya waktu yang diberikan pemimpin terhadap agen untuk saling *sharing* merupakan masalah utama yang menyebabkan premi yang belum mencapai target. Dengan alasan tersebut penulis membatasi masalah penelitian pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja agen.

### **D. Rumusan Masalah**

Dalam mencapai target yang telah diberikan, perusahaan dituntut agar dapat memaksimalkan semua sumber daya yang dimiliki. Peranan kinerja sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah agen, dirasakan penting dan merupakan ujung tombak dalam meraih keunggulan kompetitif. Untuk mencapai hasil kerja yang optimal maka gaya kepemimpinan

transformatif yang sudah ada dan motivasi kerja haruslah dilaksanakan dengan optimal, mengingat pentingnya peranan sumber daya manusia. Atas dasar pertimbangan permasalahan serta asumsi tersebut di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja agen?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja agen?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja terhadap kinerja agen?

#### **E. Tujuan Penelitian**

1. Untuk dapat mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja agen.
2. Untuk dapat mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja agen.
3. Untuk dapat mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformatif dan motivasi kerja terhadap kinerja agen.

## **F. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja agen.

### **2. Bagi pihak akademis**

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran dan memperkaya bahan pembelajaran dan pengaplikasian ilmu pengetahuan di bidang manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

### **3. Bagi pihak lain**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi perusahaan yang menghadapi masalah serupa.

### **4. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai manajemen sumber daya manusia secara riil khususnya yang menyangkut gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja agen.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2007).

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia

harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. (Robbins, 2008)

Menurut Robbins (2008) hampir semua cara pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan
- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). (Mangkunegara, 2007)

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental yang siap secara (*psikofik*) artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Dalam (Wirawan, 2009) Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Faktor Personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- f. Konflik, meliputi konflik dalam diri individu/konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

## **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing

pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya (Robbin, 2008). Selanjutnya Bass dan Ruth (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan.

Para bawahan dari seorang pemimpin transformasional merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan hal-hal yang lebih dari pada sebelumnya. Hal ini ditumbuhkan pemimpin dengan cara mendekatkan diri dengan bawahan secara personal (Robbin, 2008). Kemudian Bass dan Ruth (2009) mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik dan sekaligus sebagai dimensi kepemimpinan transformasional:

- a. Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*), pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok untuk pencapaian bersama.
- b. Motivasi Inspirational (*Inspirational Motivation*), Pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut,

mengkomunikasikan visi, komitmen pada tujuan organisasi, dan mengarahkan upaya-upaya pengikut.

- c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), pemimpin merangsang para bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, dengan memberikan asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang telah lampau untuk diselesaikan oleh bawahan dengan cara baru. Pemimpin bersikap proaktif, kreatif dan inovatif dalam mengambil gagasan, memiliki ideologi yang radikal dan melakukan pencarian gagasan dalam memecahkan masalah.
- d. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*), secara pribadi pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor, hal ini guna meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009), gaya kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Meningkatkan percaya diri.
- b. Implementasi visi.
- c. Kreatifitas.
- d. Nyaman bekerja dengan atasan.

e. Meningkatkan potensi diri.

f. Memotivasi bawahan.

g. Perhatian secara pribadi.

h. Mendorong bawahan.

Kemudian gaya kepemimpinan transformasional ini berpengaruh terhadap kinerja, hal ini dikemukakan dalam penelitian Ritawati (2013). Dalam penelitiannya disebutkan bahwa pemimpin dapat melakukan pendekatan secara interpersonal kepada bawahan sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Selanjutnya pada penelitian Maulizar (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja menitikberatkan terhadap perilaku karyawan.

### **3. Motivasi Kerja**

Menurut Robbins (2008), motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kebutuhan dalam hal ini berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Suatu kebutuhan yang tak terpuaskan menciptakan tegangan yang merangsang

dorongan-dorongan dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan suatu perilaku pencarian untuk menemukan tujuan-tujuan tertentu yang jika tercapai akan memenuhi kebutuhan itu dan mendorong ke pengurangan tegangan (Robbins, 2008).

Motivasi terbagi menjadi 2 yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang rangsangannya berasal dari dalam tanpa campur tangan orang luar. Menurut Kinman (2001), elemen – elemen dari motivasi intrinsik adalah ketertarikan pada pekerjaan, keinginan untuk berkembang, senang pada pekerjaannya, menikmati pekerjaannya. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang terjadi karena adanya rangsangan dari luar. Menurut Kinman (2001) elemen-elemen yang terdapat pada motivasi ekstrinsik adalah ketertarikan terhadap tugas, evaluasi, efisiensi, uang dan penghargaan lainnya, menghindari hukuman dari atasan.

Kemudian Locke (Robbins, 2008:253) mengatakan bahwa tujuan merupakan motivasi yang utama. Karyawan – karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan kinerja yang tinggi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan sulit. Dalam penetapan tujuannya pun Locke menyebutkan bahwa teorinya memiliki lima prinsip, yaitu :

- a. Kejelasan. Tujuan harus jelas, terukur tidak ambigu dan ada jangka waktu untuk penyelesaian tugas.
- b. Menantang. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian



yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan.

- c. **Komitmen.** Tujuan harus dipahami secara efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika merasa mereka adalah bagian dari penetapan tujuan tersebut. Dengan mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.
- d. **Umpan balik.** Hal ini memberikan kesempatan untuk mengklarifikasikan harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapat pengakuan.
- e. **Kompleksitas Tugas.** Untuk tujuan yang kompleks manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan.

Hal ini juga memungkinkan manajemen untuk melakukan diagnosis kesiapan terhadap karyawan. Pada dasarnya, menentukan tujuan spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang bisa dilakukan manajer untuk meningkatkan kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009), motivasi kerja diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Evaluasi
- b. Efisiensi
- c. Ketertarikan pada tugas
- d. Uang dan penghargaan lainnya.
- e. Menghindari hukuman dari atasan.

Kemudian dalam penelitian Harischandra (2014), motivasi diberikan dengan tujuan untuk memberikan semangat dan gairah bekerja untuk karyawan dalam menyelesaikan tugas. Selanjutnya Listio (2010) mengemukakan motivasi menentukan optimasi pembentukan kinerja karyawan, dengan adanya motivasi kerja pada tingkat yang lebih tinggi memiliki hubungan terhadap kinerja pada tingkat yang lebih tinggi.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Penelitian-penelitian yang menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja agen sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, yang ditulis oleh Agustina Ritawati (2013). Hasil Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda, yang ditulis oleh Maulizar, Musnadi dan Yunus (2012). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
3. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali (2014), yang ditulis oleh Harischandra dan Utama. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat, yang ditulis oleh Ronald Listio (2012). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy* dan *Achievement Motivation* Terhadap Kinerja *trader* di PT. Milenium Penata Futures yang ditulis oleh Niken Yuliatun Rahayu (2014). Hasil Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja *trader*.

6. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang ditulis oleh Apressyanti Senthaury (2011). Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

### **C. Kerangka Berpikir**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Agen**

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja agen, telah dikemukakan oleh Robbins (2008) melalui penjelasan tentang karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional. Dalam penjelasannya disebutkan bahwa pemimpin mampu merangsang agar bawahan dapat berfikir secara kreatif dan inovatif. Selain itu telah dikemukakan pula bahwa pemimpin bertindak sebagai mentor yang membawa kemampuan bawahan ke dalam tingkat yang lebih tinggi lagi.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, dikemukakan dalam penelitian Ritawati (2013). Dalam penelitiannya disebutkan bahwa pemimpin dapat melakukan pendekatan secara interpersonal kepada bawahan, sehingga bawahan merasa senang dan puas dengan cara atasan dalam mengarahkan kinerja karyawan secara luas dan memberikan motivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Selanjutnya dalam penelitian Maulizar (2012) mengatakan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dengan menitikberatkan terhadap perilaku karyawan.

Hal-hal tersebut membuktikan bahwa pemimpin transformasional dengan karakteristik yang dimilikinya memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja dari bawahannya. Hal ini dipacu pula oleh kedekatan secara pribadi dari pemimpin kepada bawahan.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen**

Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Mangkunegaran (2007) mengatakan Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja. Motivasi terdiri dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kemudian hal ini diperkuat oleh teori motivasi dari Locke yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan sulit.

Kemudian dalam penelitian Harischandra (2014), motivasi diberikan dengan tujuan untuk memberikan semangat dan gairah bekerja untuk karyawan dalam menyelesaikan tugas. Selanjutnya Listio (2010) mengemukakan motivasi dengan indikator keyakinan memiliki pengaruh erat terhadap kinerja karyawan.

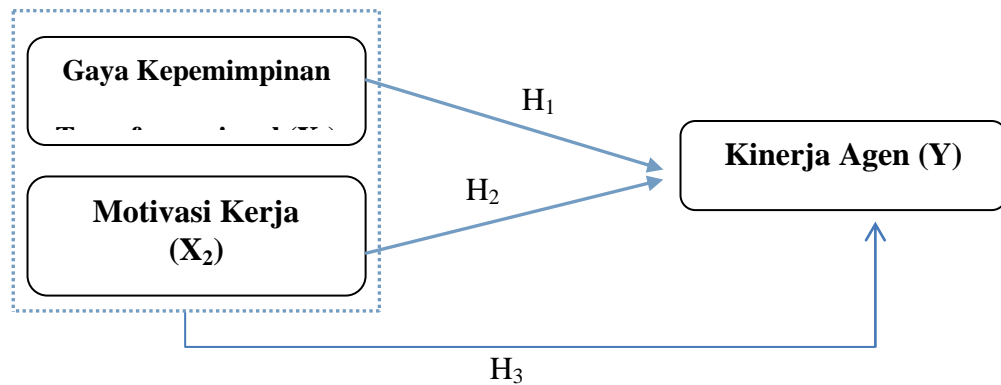
Dalam hal ini Motivasi digunakan untuk memacu tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh seorang agen. Dengan adanya teori-teori yang telah dikemukakan diatas menunjukkan adanya keterkaitan antara motivasi dengan kinerja. Seseorang harus memiliki kinerja yang baik atau produktivitas yang baik untuk mencapai tujuan pribadinya.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Agen**

Untuk mencapai kinerja yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Dengan adanya motivasi yang ada pada diri agen akan lebih membantu untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Hal kepemimpinan dan motivasi saling berkaitan untuk mendukung aspek kinerja seorang bawahannya. Wirawan (2009) mengatakan kinerja juga dipengaruhi hal lain yaitu kepemimpinan, yang dalam hal ini dibutuhkan kualitas pemimpin yang dapat memberikan dorongan, dukungan dan arahan kepada bawahannya. Selanjutnya Mangkunegaran (2007) hal lain yang mempengaruhi tingkat kinerja adalah motivasi.

Kemudian pada penelitian Rahayu (2014) mengatakan bahwa kinerja dapat dicapai tinggi oleh seorang karyawan didapatkan dengan dukungan dari atasannya. Hal ini menguatkan pendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja.

#### D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

#### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, dan kerangka berpikir, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya dalam penelitian yang dilaksanakan di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* ini, yaitu:

- H1 : gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja agen.
- H2 : motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen.
- H3 : gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian asosiatif karena penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*. Teknik yang digunakan dalam pengambilan datanya yaitu menggunakan angket yang berupa sejumlah pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*. Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2014 sampai selesai.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*.



Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Arikunto (2002) apabila subyek penelitian berjumlah kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* berjumlah 98 orang.

#### **D. Variabel Penelitian**

Menurut Sekaran dan Bougie (2013), dalam hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain, macam-macam variabel penelitian dapat dibedakan menjadi:

##### **1. Variabel independen**

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependen), entah secara positif atau negatif (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ).

##### **2. Variabel dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Variabel ini disebut juga variabel *output*, kriteria dan konsekuen (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel dependen disebut juga variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi sebab akibat karena adanya variabel

bebas. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja agen (Y).

#### **E. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau mengubah nilai (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan landasan teori yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja agen. Secara operasional variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

##### **1. Kinerja Agen**

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan untuk mengukur adalah kualitas kerja, kreatifitas kerja, dan kuantitas kerja.

##### **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional ialah kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan transformasional ini dinilai oleh agen terhadap pimpinannya di PT. Asuransi Jiwasraya. Dimensi gaya kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

### 3. Motivasi Kerja Agen

Motivasi diartikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kebutuhan dalam hal ini berarti suatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik. Motivasi ini dapat diukur dengan melihat factor ekstrinsik dari seorang agen. Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja karyawan adalah ketertarikan pada tugas, efisiensi, evaluasi, uang atau penghargaan lainnya, dan menghindari hukuman dari atasan

## **F. Metode Pengumpulan Data**

### 1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian melalui penyebaran kuesioner (Ferdinand, 2006).

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui buku, jurnal dan artikel. Data ini

digunakan sebagai pendukung data primer dalam penelitian (Ferdinand, 2006).

## G. Instrumen Penelitian

### 1. Kisi-kisi Instrumen

Instrumen pada penelitian ini berupa angket, dimana terdapat tiga variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja agen. Kisi-kisi dari instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. Kisi-kisi instrumen kinerja agen, gaya kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja**

Variabel (Dimensi)	Indikator	Item	Hasil Penelitian Terdahulu
Kinerja (Tsui et al, 1997)	Kreatifitas Kerja Kualitas Kerja Kuantitas Kerja	1 2 3	$\alpha = 0.812$ (Devi, 2009)
Gaya Kepemimpinan Transformasional: - Pengaruh Ideal - Inspirasi - Pengembangan - Intelektual (Mariam, 2009)	Meningkatkan Percaya Diri Implementasi Visi Kreatifitas Nyaman Bekerja dengan Atasan Meningkatkan Potensi Diri Memotivasi Bawahan Perhatian Secara Pribadi Mendorong Bawahan	1 2 3 4 5 6 7 8	$\alpha = 0.805$ (Mariam, 2009)
Motivasi Kerja (Devi, 2009)	Evaluasi Efisiensi Ketertarikan pada tugas Uang dan penghargaan lainnya Menghindari hukuman atasan	1 2 3 4 5	$\alpha = 0.926$ (Devi, 2009)

## 2. Instrumen Penelitian

### a. Kinerja

Berdasarkan penelitian dari Tsui et al (1997) instrumen untuk mengukur kinerja agen adalah:

- 1) Saya memiliki kemampuan untuk menggagas ide-ide baru.
- 2) Saya melakukan tugas yang diberikan dengan baik.
- 3) Pekerjaan saya sudah memenuhi target perusahaan.

### b. Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan kuisisioner yang digunakan oleh Mariam (2009)

Instrumen yang digunakan adalah:

- 1) Atasan saya membuat saya bangga untuk bergaul dengan dia.
- 2) Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya.
- 3) Atasan saya membuat saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru.
- 4) Saya selalu merasa nyaman apabila dekat dengan atasan saya.
- 5) Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar.
- 6) Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi.

7) Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan.

8) Atasan saya tidak pernah bosan mendorong bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

c. Motivasi kerja

Berdasarkan penelitian dari Devi (2009) maka instrumen yang digunakan sebagai berikut:

- 1) Saya bekerja ekstra keras jika atasan akan mengevaluasi pekerjaan saya.
- 2) Saya bekerja dengan jumlah waktu dan jumlah pekerjaan secara tepat.
- 3) Saya peduli dan tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan kepada saya.
- 4) Saya mau melakukan pekerjaan ini hanya karena komisi.
- 5) Saya berdisiplin tinggi dalam bekerja untuk menghindari hukuman dari atasan.

### 3. Hasil Pengukuran

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert (1932) adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dalam skala Likert, variabel yang diukur dijabarkan

menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

**Tabel 6. Bobot kriteria jawaban skala Likert**

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Menurut Arikunto (2002), instrumen penelitian yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting, yaitu :

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen (kuesioner) yang digunakan dalam pengumpulan data. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* untuk mengetahui validitas instrumen penelitian. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* adalah analisis yang menunjukkan operasionalisasi variabel atau konstruk penelitian menjadi indikator-indikator terukur yang dirumuskan dalam bentuk persamaan atau diagram tertentu (Sekaran dan Bougie, 2013).

Tinggi rendahnya validitas suatu instrumen kuesioner dapat diukur melalui faktor *loading* dengan bantuan komputer *SPSS 20*. Faktor *loading* adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukurnya. Jika nilai faktor *loading* lebih besar atau sama dengan 0,5 ( $\geq 0,5$ ) maka indikator yang dimaksud valid dan berarti bahwa indikator tersebut signifikan dalam mengukur suatu konstruk.

Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan *Uji Bartlett Test of Sphericity* (Bartlett, 1937). Jika hasilnya signifikan  $\geq 0,5$  berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel.

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*. Hasil dari penyebaran kuesioner sebanyak 98 responden, didapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dan umur. Untuk menentukan jumlah pertanyaan yang valid dilakukan dengan jumlah awal sebanyak 16 pertanyaan dengan item gugur sebanyak 6 pertanyaan. Uji validitas ini dapat dilihat dengan hasil faktor *loading* sebagai berikut.



**Tabel 7. Hasil Loading Factor**

		1	2	3	4
Kinerja Agen	KA1				0,925
	KA2		0,817		
	KA3		0,911		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	GKT1				0,925
	GKT2		0,817		
	GKT3		0,911		
	GKT4	0,880			
	GKT5		0,548	0,517	0,359
	GKT6		0,431	0,719	
	GKT7			0,854	
	GKT8			0,832	
Motivasi Kerja	MK1	0,616			
	MK2	0,709			
	MK3	0,740			
	MK4	0,742			
	MK5	0,880			

Sumber : Data primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas diketahui semua faktor diatas 0,5 akan tetapi tidak semua faktor berada pada kolom seharusnya. Seperti pada pertanyaan KA1 dan GKT1 berada diluar variabel yang ada maka item pertanyaan tersebut gugur. Kemudian pada item pertanyaan GKT2, GKT3, dan GKT5 masih memiliki keterkaitan dengan pertanyaan KA2 dan KA3 maka GKT2, GKT3 dan GKT5 dinyatakan gugur. Selanjutnya item GKT4 memiliki kesamaan dengan variabel motivasi

maka item tersebut juga dinyatakan gugur. Sehingga item pertanyaan menjadi 10 pertanyaan.

Untuk tahap selanjutnya dilakukan uji validitas *convergent validity* dan *divergent validity*.

#### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* diukur berdasarkan nilai faktor *loading* dan AVE. *Convergent validity* digunakan untuk mengecek nilai *loading* item pertanyaan untuk masing-masing konstruk. Nilai *convergent validity* diterima jika nilai AVE diatas 0.5 (Fornell dan Larcker, 1981). AVE value akan ditunjukkan pada tabel berikut.

**Tabel 8. Mean, Standard Deviation (SD), AVE, Cronbach`s value and Correlations**

No	Variabel	Mean	SD	AVE	1	2	3
1.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	3,55	0,855	0,801	<b>0.840</b>		
2.	Motivasi Kerja	3,65	0,763	0,740	0.370**	<b>0.829</b>	
3.	Kinerja Agen	3,48	0,940	0,864	0.528**	0.370**	<b>0.821</b>

Sumber: Data diolah tahun 2014

\*Korelasi signifikan pada level 0.05.\*\*Korelasi signifikan pada level 0.01. Nilai *Cronbach`s Alpha* pada angka bercetak tebal.

#### 2) *Divergent validity*

*Divergent validity* diukur berdasarkan *correlation matrix* dan *discriminant validity*. *Discriminant validity* meliputi nilai korelasi dan reliabilitas dia antara dua konstruk yang digunakan untuk menaksir konstruk mana yang saling tumpah tindih. Nilai

*discriminant validity* harus kurang dari 0.85 (Campbell dan Fiske, 1959). Nilai discriminant ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 9. Average Variance Extracted, square correlation and Discriminant Validity**

		AVE	1	2	3
1.	Kinerja Agen	0,864	<b>0,864</b>	0,074	0,144
2.	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,801	0,636	<b>0,801</b>	0,112
3.	Motivasi Kerja	0,740	0,443	0,443	<b>0,740</b>

Sumber: Data diolah tahun 2014

Nilai AVE ditunjukkan pada angka bercetak tebal

*Discriminant validity* ditunjukkan pada sisi kiri nilai AVE

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias dan menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrumen (Sekaran dan Bougie, 2013). Untuk mengukur reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan nilai koefisien *cronbach`s alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas dengan konsistensi yang tinggi.

Indikator pengukuran reliabilitas menurut Cortina (1993) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria *alpha* sebagai berikut:

- 1) 0.80 – 1,0 = Reliabilitas Baik
- 2) 0,60 – 0,79 = Reliabilitas Diterima
- 3) < 0,60 = Reliabilitas Buruk

Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel didapatkan nilai *cronbach`s alpha* masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
1. Kinerja Agen	0,821	Reliabilitas Baik
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,840	Reliabilitas Baik
3. Motivasi Kerja	0,829	Reliabilitas Baik

Sumber: Data diolah tahun 2014

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel Kinerja Agen, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai *cronbach`s alpha* antara 0,80-1,0.

## H. Metode Analisis Data

### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan pedoman sebagai berikut:

- a. Ho diterima jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) > level of significant ( $\alpha = 0,05$ ), sebaiknya  $H_a$  ditolak (Nugroho, 2005)
- b. Ho ditolak jika nilai p-value pada kolom Asymp. Sig. (2-tailed) < level of significant ( $\alpha = 0,05$ ), sebaiknya  $H_a$  diterima (Nugroho, 2005)

## 2. Uji Linieritas

Uji linieritas adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat linier atau tidak. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linier. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *test of linearity* dengan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi lebih dari 0,05 (Ghozali, 2009).

## 3. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen model regresi (Ghozali, 2009). Adapun prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance tidak kurang dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih besar dari 95% atau sama dengan nilai  $VIF \leq 10$ .

### I. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen (gaya

kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja agen). Melalui langkah ini akan diambil suatu kesimpulan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan.

### 1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Persamaan umum regresi linier sederhana:

$$Y = C + \beta X + R$$

Nilai C dan  $\beta$  dapat dicari dengan rumus:

$$\sum Y = C + \beta \sum X$$

$$\sum XY = C \sum X + \beta \sum X^2$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen yang diprediksikan

C = Harga Y bila X = 0 konstanta

$\beta$  = Angka koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada variabel independen

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

R = Residual

### 2. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh yang ada antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja agen. Persamaan umum regresi berganda yaitu:

$$Y = C + \beta X_1 + \beta X_2 + R$$

Dimana:

$X_1$  = gaya kepemimpinan transformasional

$X_2$  = motivasi kerja

$Y$  = kinerja agen

$C$  = konstanta

$\beta$  = konstanta regresi

$R$  = Residual

### 3. Uji Signifikansi

#### a. Uji t (parsial)

Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel independen (Kuncoro, 2003). Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1)  $H_{01} : \beta_1 \leq 0$ , tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja agen ( $Y$ ).

$H_{a1} : \beta_1 > 0$ , terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja agen ( $Y$ ).

2)  $H_{02} : \beta_2 \leq 0$ , tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja agen ( $Y$ ).

$H_{a2} : \beta_2 > 0$  terdapat pengaruh antara gaya motivasi kerja ( $X_2$ ), terdapat terhadap kinerja agen ( $Y$ ).

Dengan kriteria ketentuan hipotesis sebagai berikut:

- 1) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima.
- 2) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan sebaliknya  $H_a$  ditolak.

#### **b. Uji F (Uji Signifikansi Simultan)**

Uji F digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel dependen yaitu kinerja agen ( $Y$ ) (Kuncoro, 2003). Rumusan hipotesis untuk uji F dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- 1)  $H_{01} : \beta_1, \beta_2 = 0$ , maka gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja agen ( $Y$ ).
- 2)  $H_{01} : \beta_1, \beta_2 \neq 0$ , maka gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan motivasi kerja ( $X_2$ ) secara simultan terdapat pengaruh terhadap kinerja agen ( $Y$ ).

Ketentuan dari uji F adalah sebagai berikut:

- 1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan sebaliknya  $H_a$  diterima.
- 2) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterimadan sebaliknya  $H_a$  ditolak.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

Jiwasraya dibangun dari sejarah yang amat panjang. Bermula dari NILLMIJ (*Nederlandsch Indische Levensverzekering en Liffrente Maatschappij van 1859*) tanggal 31 Desember 1859. Perusahaan asuransi jiwa pertama yang ada di Indonesia (Hindia Belanda pada waktu itu) didirikan dengan Akte Notaris William Hendry Herklots Nomor 185. Pada tahun 1957 perusahaan asuransi jiwa milik Belanda yang ada di Indonesia dinasionalisasi sejalan dengan program Indonesianisasi perekonomian Indonesia. Tanggal 17 Desember 1960 NILLMIJ van 1859 dinasionalisasi berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 1958 dengan merubah namanya menjadi PT. Perusahaan Pertanggungan Djiwa Sedjahtera.

Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 214 tahun 1961, tanggal 1 Januari 1961, 9 (sembilan) perusahaan asuransi jiwa milik Belanda dengan inti NILLMIJ van 1859 dilebur menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Empat Tahun kemudian tepatnya tanggal 1 Januari 1965 berdasarkan Keputusan Menteri PPP Nomor BAPN 1-3-24, nama Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera diubah menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Djasa Sedjahtera. Setahun keudian tepatnya tanggal 1 Januari 1966, berdasarkan PP No.40 tahun 1965 didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama Perusahan

Negara Asuransi Djiwasraya yang merupakan peleburan dari Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Berdasarkan SK Menteri Urusan Perasuransian Nomor 2/SK/66 tanggal 1 Januari 1966, PT. Pertanggungan Djiwa Dharma Nasional dikuasai oleh Pemerintah dan diintegrasikan kedalam Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.33 tahun 1972, tanggal 23 Maret 1973 dengan Akta Notaris Mohammad Ali Nomor 12 tahun 1973, Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya berubah status menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Jiwasraya. Anggaran dasarnya kemudian dirubah dan ditambah dengan Akta Notaris Sri Rahayu Nomor 839 tahun 1984 Tambahan Berita Negara Nomor 67 tanggal 21 agustus 1984 menjadi PT. Asuransi Jiwasraya. Berdasarkan Undang – Undang Nomor 1 tahun 1995 diubah dan ditambah terakhir dengan Akta Notaris Imas Fatimah SH, Nomor 10 tanggal 12 Mei 1988 dan Akte Perbaikan Nomor 19 tanggal 08 September 1988 telah diumumkan dalam Tambahan Berita Negara Nomor 1671 tanggal 16 Maret 2000 dan Akte Perubahan Notaris Sri Rahayu H. Prasetyo SH, Nomor 03 tanggal 14 Juli 2003 menjadi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero).

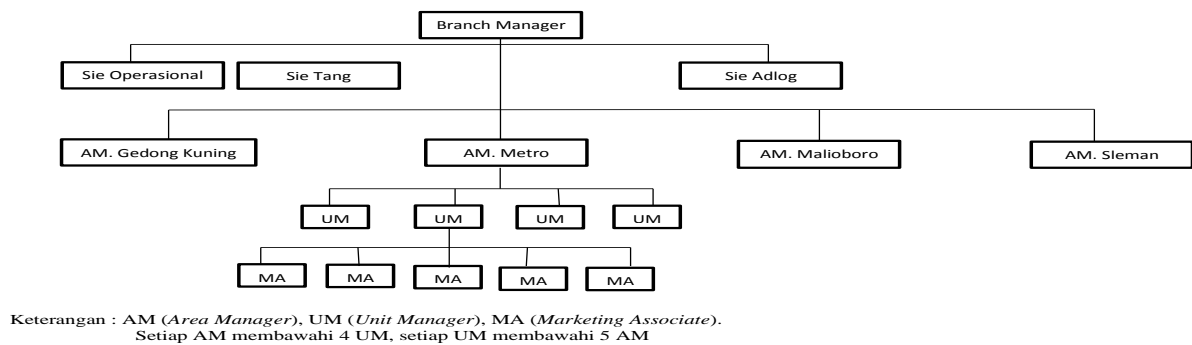
Anggaran dasar PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) telah beberapa kali diubah dan ditambah, terakhir dengan Akta Notaris Netty Maria Machdar, SH. Nomor 74 tanggal 18 Nopember 2009 sebagaimana surat Penerimaan Pemberitahuan Perubahan Anggaran Dasar Departmen Hukum Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-

AH.01.10.01078 tanggal 15 Januari 2010 dan Akta Nomor 155 tanggal 29 Agustus 2008 yang telah mendapatkan persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sesuai Surat Keputusan Nomor AHU-96890.AH.01.02 tahun 2008 tanggal 16 Desember 2008.

Asuransi Jiwasraya terlahir dengan gagasan mulia: “Mendidik Masyarakat Merencanakan Masa Depan”. Sebuah gagasan besar yang telah lebih dari 152 tahun lalu disadari makna pentingnya oleh para perintis, pendiri dan penentu kebijakan di Republik ini. Untuk mengemban tugas mulia ini, Jiwasraya mengerahkan seluruh dedikasi dan keahliannya untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat akan asuransi jiwa dan perencanaan keuangan yang semakin kompleks dan kompetitif.

Pada tahun 2011, Jiwasraya untuk kedua kalinya meraih penghargaan *World Finance Award* untuk kategori *Insurance Company of The Year*. Sebuah apresiasi membanggakan yang akan memacu lahirnya berbagai inisiatif dan terobosan penting bagi pencapaian kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang.

Untuk struktur dari organisasi dari Jiwasraya sendiri berpusat pada *Head Office* kemudian *Regional Office* dan *Branch Office*. Dari aspek pemasaran, Agen merupakan salah satu ujung tombak untuk meningkatkan produktifitas. Dalam penelitian yang dilaksanakan di Yogyakarta *Branch Office* memiliki struktur keagenan sebagai berikut:



**Gambar 2. Struktur Agen Branch Office**

Menjawab tantangan ketatnya kompetisi global, Jiwasraya terus menata seluruh lini pelayanannya untuk bekerja lebih efisien dan produktif seraya mengoptimalkan berbagai potensi yang dimiliki. Pada sisi produk Jiwasraya tidak pernah berhenti melakukan inovasi berdasarkan perhitungan dan *benchmark* yang cermat (*New Product Development*). Sumber daya dan energy perusahaan juga difokuskan pada berbagai lini penting agar dapat meningkatkan produktifitas kerja kinerja sehingga mampu mendorong pencapaian target. Aspek pemasaran sebagai garda dengan peningkatan kualifikasi, keahlian dan jumlah agen untuk menguatkan penetrasi ke wilayah dan segmen yang belum tergapai optimal. Jiwasraya juga telah melakukan investasi yang serius untuk meningkatkan kapasitas kerja dari sisi teknologi informasi sehingga mampu memberikan dampak yang signifikan pada percepatan kehandalan dan keakuratan pelayanan.

## B. Hasil Penelitian

### 1) Hasil Uji Prasyarat Analisis

Pengujian prasyarat analisis dilakukan sebelum pengujian hipotesis yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolineritas. Uji prasyarat analisis menggunakan SPSS 20.00 for Windows. Hasil uji prasyarat analisis disajikan berikut ini

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data (Santosa dan Ashari, 2005). Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 11. Hasil Uji Normalitas**

Variabel	sig	Kesimpulan
Kinerja Agen	0,110	Normal
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,280	Normal
Motivasi Kerja	0,331	Normal

Sumber: Data diolah tahun 2014

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah normal. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi semua diatas 0,05.

### b. Uji Linearitas

Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan linier bila signifikansi lebih dari 0,05 (Ghozali, 2009). Hasil dari Uji Linearitas dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 12. Hasil Uji Linearitas**

Variabel		Signifikansi	Keterangan
Gaya Transformasional	Kepemimpinan terhadap Kinerja Agen	0,188	Linier
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen		0,059	Linier

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen linear terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi semua diatas 0,05.

### c. Uji Multikolinearitas

Nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance tidak kurang dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih besar dari 95% atau sama dengan nilai  $VIF \leq 10$ . Hasil uji multikolonieritas dapat dilihat pada Tabel 9 berikut ini:

**Tabel 13. Hasil Uji Multikolinieritas**

Variabel	Tolerance	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,863	1,159	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi Kerja	0,863	1,159	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

## 2) Hasil Analisis Deskriptif

### a. Analisis Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden yang diperoleh dari identitas responden. Hal ini meliputi penggolongan umur dan jenis kelamin.

#### 1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data ini untuk mengetahui proporsi jenis kelamin agen. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 14 berikut ini:

**Tabel 14.**  
**Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki – laki	36	37,3
2.	Perempuan	62	62,7
	Total	98	100,0

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Tabel 14 di atas merepresentasikan karakteristik responden yang menjadi karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* dilihat dari persentase jenis kelamin. Responden terbanyak adalah karyawan dengan jenis kelamin perempuan sebesar 62,7% dan sisanya berjenis kelamin laki-laki sebesar 37,3%. Dengan demikian mayoritas agen yang bekerja di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office* adalah perempuan.

## 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Data ini untuk mengetahui proporsi jenis kelamin agen. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 15 berikut ini:

<b>Tabel 15. Karakteristik Responden berdasarkan Umur</b>		
<b>Umur</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
20-30 tahun	12	12,3%
31-40 tahun	25	25,5%
41-50 tahun	44	44,8%
51-60 tahun	17	17,4%
Total	98	100%

*Sumber: Data Primer yang diolah 2014*

Berdasarkan jawaban dari responden mayoritas agen memiliki umur antara 41-50 tahun sejumlah 44 orang (44,8%). Sisanya memiliki umur antara 20-30 tahun sejumlah 12 orang (12,3%), 31-40 tahun sejumlah 25 orang (25,5%) dan umur 51-60 tahun sejumlah 17 orang (17,4%).

### b. Analisis Karakteristik Variabel

Analisi karakteristik variabel ini bertujuan untuk mengetahui gambaran jawaban responden terhadap variabel. Variabel yang terdapat pada penelitian ini adalah Kinerja Agen (Y), Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Motivasi Kerja (X2).



### 1) Kinerja Agen

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 2,54 dan maksimum sebesar 4,42 dengan mean sebesar 3,48 dan standar defiasi sebesar 0,94. Selanjutnya data kinerja agen dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel kinerja agen sebanyak 2 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel kinerja agen terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 16. Kategorisasi Kinerja Agen**

<b>Kategorisasi</b>	<b>Interval Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X \geq 4,42$	<b>18</b>	<b>18,4%</b>
Sedang	$2,54 \leq X \leq 4,42$	<b>58</b>	<b>59,2%</b>
Rendah	$X \leq 2,54$	<b>22</b>	<b>22,4%</b>
Jumlah		98	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memilih dalam kategori sedang dengan jumlah responden 58 orang. Sedangkan untuk kategori tinggi memiliki responden 18 orang dan kategori rendah sebanyak 22 orang.

## 2) Gaya Kepemimpinan Transformatif

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 2,7 dan maksimum sebesar 4,4 dengan mean sebesar 3,55 dan standar defiasi sebesar 0,855. Selanjutnya data gaya kepemimpinan transformatif dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan transformatif sebanyak 3 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel gaya kepemimpinan transformatif terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 17. Kategorisasi Gaya Kepemimpinan Transformatif**

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,4$	<b>11</b>	<b>11,3%</b>
Sedang	$2,7 \leq X \leq 4,4$	<b>71</b>	<b>72,4%</b>
Rendah	$X \leq 2,7$	<b>16</b>	<b>16,3%</b>
Jumlah		98	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memilih dalam kategori sedang dengan jumlah responden 71 orang. Sedangkan untuk kategori tinggi memiliki responden 11 orang dan kategori rendah sebanyak 16 orang.

### 3) Motivasi Kerja

Hasil deskriptif pada variabel ini memiliki nilai minimum sebesar 2,89 dan maksimum sebesar 4,41 dengan mean sebesar 3,65 dan standar defiasi sebesar 0,763. Selanjutnya data motivasi kerja dikategorikan dengan menggunakan skor rata-rata (M) dan simpangan baku (SD). Jumlah butir pertanyaan untuk variabel motivasi kerja sebanyak 5 pertanyaan yang masing-masing mempunyai skor 1, 2, 3, 4, 5. Kategorisasi untuk variabel motivasi kerja terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 18. Kategorisasi Motivasi Kerja**

Kategorisasi	Interval Skor	Frekuensi	Persentase
Tinggi	$X \geq 4,41$	<b>14</b>	<b>14,3%</b>
Sedang	$2,89 \leq X \leq 4,41$	<b>69</b>	<b>70,4%</b>
Rendah	$X \leq 2,89$	<b>15</b>	<b>15,3%</b>
Jumlah		98	100%

Sumber : Data Primer yang diolah 2014

Dari tabel di atas dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memilih dalam kategori sedang dengan jumlah responden 69 orang. Sedangkan untuk kategori tinggi memiliki responden 14 orang dan kategori rendah sebanyak 15 orang.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja terhadap kinerja agen. Analisis regresi berganda dipilih untuk menganalisis pengajuan hipotesis dalam penelitian ini. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

**Tabel 19. Rangkuman Hasil Analisis Regresi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen.**

Independent Variabel	Kinerja			
	Model 1 ( $\beta$ )	Model 2 ( $\beta$ )	Model 3 ( $\beta$ )	Model 4 ( $\beta$ )
Variabel Kontrol				
Jenis kelamin	-0,055	-0,091	-0,109	-0,118
Umur	-0,091	0,018	-0,019	0,045
GKT		0,544**		0,468**
MK			0,387*	0,230*
$R^2$	0,008	0,288**	0,148*	0,332**
$\Delta R^2$	0,008	0,280	0,140	0,324

Sumber: Data Primer yang diolah 2014

\*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$ .

#### a. Uji Hipotesis I

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada tabel 19, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja agen sebesar  $\beta = 0,544$  (\*\* $p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,280. Maka hipotesis yang menyatakan

bahwa “gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja agen” terbukti.

b. Uji Hipotesis II

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada tabel 19, diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen sebesar  $\beta=0,387$  (\* $p<0.05$ ;  $p=0,015$ ). Kontribusi motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,14. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen” terbukti.

c. Uji Hipotesis III

Berdasarkan tabel ringkasan analisis regresi pada tabel 19, diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional  $\beta=0,468$  (\*\* $p<0.01$ ;  $p=0,000$ ) dan motivasi kerja  $\beta=0,230$  (\*\* $p<0.01$ ;  $p=0,002$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja agen. Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,324. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen” terbukti.

## J. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi

kerja terhadap kinerja agen. Berikut ini dipaparkan penjelasan atas jawaban dari hipotesis penelitian.

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Agen**

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja agen. Hal ini dibuktikan dengan  $\beta = 0,544$  (\*\* $p < 0.01$ ;  $p = 0,000$ ). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,280. Dengan jawaban tertinggi yang terletak pada kategori sedang (3,57) yang berada pada dimensi konsiderasi individual dengan indikator perhatian pribadi kepada bawahan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian Agustina Ritawati (2013). Agustina menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan asuransi dengan cara melakukan pendekatan secara interpersonal kepada bawahan, sehingga bawahan merasa senang dengan cara pemimpin memberikan arahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor, hal tersebut dapat meningkatkan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi sehingga akan berpengaruh terhadap

kinerja yang lebih tinggi pula. Alasan ini diperkuat oleh teori oleh Robbins (2008) yang dalam penjelasannya disebutkan bahwa pemimpin mampu merangsang agar bawahan dapat berfikir secara kreatif dan inovatif. Selanjutnya dalam penelitian Maulizar (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh dalam meningkatkan kinerja dengan menitikberatkan terhadap perilaku karyawan asuransi. Dengan adanya kedekatan antara pimpinan dan bawahan, maka pimpinan dapat mengontrol atau mengarahkan perilaku agen untuk meningkatkan kinerjanya.

## **2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen**

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja agen. Hal ini dibuktikan dengan  $\beta=0,387$  (\* $p<0.05$ ;  $p=0,015$ ). Kontribusi motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,14. Dengan jawaban tertinggi yang dikategorikan sedang (3,75) terdapat pada 2 indikator yaitu ketertarikan pada tugas dan uang dan penghargaan lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini memiliki hasil yang sama dengan Harischandra (2014) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan asuransi. Seorang agen yang memiliki ketertarikan terhadap tugasnya, maka agen tersebut akan memiliki tujuan dan merasa tertantang untuk

mencapai kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, umpan balik dari perusahaan juga meningkatkan motivasi dari agen untuk mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini diperkuat oleh teori motivasi dari Locke (Robbins, 2008) yang menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi ketika mereka memiliki tujuan yang spesifik dan sulit sehingga menantang. Selanjutnya Kinsman (2001) mengatakan bahwa uang atau umpan balik merupakan salah satu faktor ekstrinsik yang mempengaruhi motivasi seseorang sehingga memiliki tujuan yang jelas guna meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya dalam penelitian Listio (2012) dikatakan motivasi dengan indikator keyakinan akan tujuannya memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Dengan adanya ketertarikan atau tujuan dalam diri agen dan untuk mendapatkan umpan balik dari perusahaan yang lebih tinggi akan menumbuhkan motivasi dalam diri, sehingga akan berdampak pada tingginya kinerja.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen**

Hasil uji menunjukkan bahwa variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan gaya kepemimpinan transformasional  $\beta=0,468$  (\*\* $p<0.01$ ;  $p=0,000$ ) dan motivasi kerja  $\beta=0,230$  (\*\* $p<0.01$ ;  $p=0,002$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja agen.



Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja untuk menjelaskan kinerja agen sebesar ( $\Delta R^2$ ) 0,324.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bertugas untuk mengarahkan, memberikan dorongan, dan dukungan untuk mencapai kinerja yang baik. Dengan dibantu oleh motivasi kerja yang sudah ada dalam diri agen untuk mencapai tujuan kerjanya maka pemimpin dapat lebih mudah mengarahkan bawahan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dari sisi kepemimpinannya Wirawan (2009) mengatakan kinerja juga dipengaruhi hal lain yaitu kepemimpinan, yang dalam hal ini dibutuhkan kualitas pemimpin yang dapat memberikan dorongan, dukungan dan arahan kepada bawahannya. Hal tersebut terdapat dalam karakteristik gaya kepemimpinan transformasional. Dengan adanya dorongan, dukungan dan arahan kepada bawahan dapat meningkatkan kinerja agen. Kemudian dalam hal motivasi, Locke (2008) menyebutkan bahwa dengan adanya tujuan yang spesifik akan menumbuhkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan adanya ketertarikan kerja yang menghasilkan tujuan dan keinginan dari agen untuk mendapatkan umpan balik dari perusahaan yang lebih akan membuat kinerja seorang agen menjadi lebih tinggi lagi.

Selanjutnya, hasil ini memiliki hasil yang sama positif dengan penelitian Senthaury (2011) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh

positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam pelaksanaan pekerjaan yang didukung oleh support atasan akan memberikan dorongan yang kuat bagi pencapaian kinerja pegawai yang memuaskan. Kemudian Rahayu (2014) mengatakan bahwa kinerja dapat dicapai tinggi oleh seorang karyawan didapatkan dengan dukungan dari atasannya. Hal ini menguatkan pendapat bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja agen.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil analisis dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*. Jadi, dengan pemimpin yang bertugas sebagai mentor untuk memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya dapat meningkatkan kinerja bawahan. Dengan adanya kedekatan antara pemimpin dan bawahan, maka pemimpin dapat mengontrol dan mengarahkan agen untuk berfikir secara inovatif dan kreatif guna meningkatkan kinerja bawahannya.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja agen di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*. Kinerja yang tinggi dari seorang agen dapat diperoleh dengan motivasi dalam diri agen yang diawali oleh ketertarikan tugas. Maka agen akan memiliki tujuan kerja yang menantang. Selain itu umpan balik yang berupa hak penutupan seperti komisi dan *point tour* yang didapat juga berpengaruh terhadap motivasi agen.
3. Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja agen. Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin bertugas untuk

mengarahkan, memberikan dorongan, dan dukungan untuk mencapai kinerja yang baik. Dengan dibantu oleh motivasi kerja yang sudah ada dalam diri agen untuk mencapai tujuan kerjanya maka pemimpin dapat lebih mudah mengarahkan bawahan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini menjelaskan cara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh terhadap kinerja agen.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini diberikan beberapa saran antara lain:

1. Bagi pihak Pimpinan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*.

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk mengatasi masalah yang terjadi pada agen. Saran untuk perusahaan antara lain:

- a. Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional masih berada pada kategori sedang ( $\text{mean}=3,55$ ) dan tingkat kontribusi yang masih kecil ( $\Delta R^2$ ) 0,280. Sehingga, pemimpin dari perusahaan diharapkan agar meningkatkan peran kepemimpinan. Dalam hal ini pemimpin diharapkan agar lebih banyak menyediakan waktu secara personal terhadap agen. Dengan begitu, agen dapat lebih banyak waktu untuk saling *sharing* dengan atasan. Sehingga, pemimpin dapat lebih

mengetahui masalah yang dialami oleh agen. Kemudian pemimpin dapat memberikan arahan, dorongan, dan dukungan agar agen dapat bekerja lebih efektif dan efisien guna mendapatkan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

- b. Pada variabel motivasi kerja masih berada pada kategori sedang ( $\text{mean}=3,65$ ) dan tingkat kontribusi yang kecil ( $\Delta R^2$ ) 0,14. Dalam hal ini perusahaan diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan kejelasan tentang tujuan perusahaan dengan penjelasan secara spesifik dan memberikan solusi tentang pencapaian target. Selanjutnya, dengan adanya *punishment* yang diberikan terhadap agen akan memacu para agen untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Umpan balik yang berupa hak penutupan seperti komisi atau *point tour* mungkin dapat ditingkatkan agar para agen lebih bersemangat dalam mencapai target.
- c. Pada pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja agen memiliki kontribusi yang kecil ( $\Delta R^2$ ) 0,324. Maka, dalam pelaksanaan kerjanya pemimpin diharapkan agar dapat lebih mengarahkan cara kerja agen serta memberikan dukungan dan dorongan. Terutama kepada agen yang telah memiliki motivasi dalam diri mereka. Hal ini diharapkan akan menimbulkan kinerja dari agen yang efektif dan efisien.

2. Bagi Agen PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Yogyakarta Kota *Branch Office*.

Saran untuk agen, antara lain.

- a. Pada variabel kinerja, masih berada pada kategori sedang (mean=3,48). Agen diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kualitas kerjanya guna mencapai target perusahaan. Dengan menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan, maka agen diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan memaksimalkan pencapaian target perusahaan.
  - b. Pada variabel motivasi, masih berada pada kategori sedang (mean=3,65). Agen diharapkan dapat menentukan tujuan kerjanya sendiri dan peduli terhadap pekerjaannya. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dalam diri agen.
3. Saran bagi peneliti selanjutnya.
- a. Agar mengambil sampel yang jauh lebih banyak agar penelitian selanjutnya lebih valid.
  - b. Menganalisis variabel lain yang memberikan kontribusi terhadap kinerja.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

1. Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:
  - a. Sampel yang terlalu sedikit. Semakin banyak sampel maka hasil yang didapat dapat lebih valid.
  - b. Waktu yang terbatas sehingga penelitian hanya dapat dilakukan di Yogyakarta Kota.
  - c. Hanya menggunakan 2 variabel independent untuk memprediksi variabel dependent.
  - d. Dalam penelitian ini kontribusi variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja termasuk kecil.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi Kelima. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Augusty, Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Bass, B.M., & Ruth Bass 2009, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application. Fourth Edition*. Free Press New York London Toronto Sidney.
- Campbell D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications" *Journal of Applied Psychology* 78, 98–104.
- Devi, Eva Kris Diana. 2009. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT. Semeru Karya Buana Semarang)*. Tesis. Universitas Diponegoro.
- Fornell, C., dan Larcker, D. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variable and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, hal. 39 – 50.
- Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Harischandra, Ida Bagus Gamata. Utama, I Wayan Mudiarta. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol 3, no 2 (2014).
- Kinman, Gail and Kinman, Russell. 2001. The Role of Motivation to Learn in Management Education. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 3, No. 4.
- Kuncoro, Mudrajat. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi: Bagaimana Menulis Tesis dan Skripsi?*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Likert, Rensis (1932), "A Technique for the Measurement of Attitudes", *Archives of Psychology* 140.
- Listio, Ronald. 2012. *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Allianz Life Indonesia Wilayah Jawa Barat*. Tesis. Universitas Komputer Indonesia. Bandung.



- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Maulizar. Musnadi, Said. Yunus, Mukhlis. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1,1-13.
- Ritawati, Agustina. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93*.
- Rahayu, Niken Yuliatun. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Self Effeciacy dan Achievement Motivation Terhadap Kinerja trader di PT. Milenium Penata Futures*. Tesis. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Robbins, Stephen P. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA.
- Santosa dan Ashari. 2005. *Riset Pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 6<sup>th</sup> ed*. United Kingdom: John Wiley and Sons.
- Senthaury, Apressyanti. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk*. Tesis. Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli , A.M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1211.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.

# LAMPIRAN

## 1. Kuesioner Validitas dan Reliabilitas

### ANGKET PENELITIAN

#### Petunjuk pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda silang (X).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

#### Data Responden:

Jenis Kelamin : (\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Umur : \_\_\_\_\_ Tahun

Keterangan:

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

#### Butir Pertanyaan:

##### Kinerja Agen

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
KA1.	Saya memiliki kemampuan untuk menggagas ide-ide baru	1	2	3	4	5
KA2.	Saya melakukan tugas yang diberikan dengan baik.	1	2	3	4	5
KA3.	Pekerjaan saya sudah memenuhi target perusahaan	1	2	3	4	5

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
GKT1.	Atasan saya membuat saya bangga untuk bergaul dengan dia	1	2	3	4	5
GKT2.	Atasan saya mempunyai visi yang memacu saya	1	2	3	4	5
GKT3.	Atasan saya membuat saya mampu berfikir tentang permasalahan lama dengan cara pandang baru	1	2	3	4	5
GKT4.	Saya selalu merasa nyaman apabila dekat dengan atasan saya	1	2	3	4	5
GKT5.	Atasan saya membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar	1	2	3	4	5
GKT6.	Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi	1	2	3	4	5
GKT7.	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan	1	2	3	4	5
GKT8.	Atasan saya tidak pernah bosan mendorong bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien	1	2	3	4	5

### Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
MK1.	Saya peduli dan tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5
MK2.	Saya bekerja dengan jumlah waktu dan jumlah pekerjaan secara tepat	1	2	3	4	5
MK3.	Saya bekerja ekstra keras jika atasan akan mengevaluasi pekerjaan saya	1	2	3	4	5
MK4.	Saya mau melakukan pekerjaan ini hanya karena komisi	1	2	3	4	5
MK5.	Saya berdisiplin tinggi dalam bekerja untuk menghindari hukuman dari atasan	1	2	3	4	5

## 2. Kuesioner Penelitian

### ANGKET PENELITIAN

#### Petunjuk pengisian

1. Pernyataan di bawah ini hanya semata-mata untuk data penelitian dalam rangka menyusun TAS (Tugas Akhir Skripsi).
2. Pilihlah salah satu jawaban yang memenuhi persepsi Saudara dengan cara memberi tanda silang (X).
3. Isilah data responden berikut berdasarkan kriteria yang Bapak/Ibu/Saudara-i miliki.

#### Data Responden:

Jenis Kelamin : (\_\_\_\_\_) 1. Laki-laki 2. Perempuan

Umur : \_\_\_\_\_ Tahun

Keterangan:

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
Netral	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

**Butir Pertanyaan:**

**Kinerja Agen**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
KA2.	Saya melakukan tugas yang diberikan dengan baik.	1	2	3	4	5
KA3.	Pekerjaan saya sudah memenuhi target perusahaan	1	2	3	4	5

**Gaya Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
GKT6.	Atasan saya selalu mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi	1	2	3	4	5
GKT7.	Atasan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada orang-orang yang kelihatannya diabaikan	1	2	3	4	5
GKT8.	Atasan saya tidak pernah bosan mendorong bawahannya untuk bekerja lebih efektif dan efisien	1	2	3	4	5

### Motivasi Kerja

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
MK1.	Saya peduli dan tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5
MK2.	Saya bekerja dengan jumlah waktu dan jumlah pekerjaan secara tepat	1	2	3	4	5
MK3.	Saya bekerja ekstra keras jika atasan akan mengevaluasi pekerjaan saya	1	2	3	4	5
MK4.	Saya mau melakukan pekerjaan ini hanya karena komisi	1	2	3	4	5
MK5.	Saya berdisiplin tinggi dalam bekerja untuk menghindari hukuman dari atasan	1	2	3	4	5

### 3. Data Validitas dan Reliabilitas

No	KINERJA AGEN			Jumlah	GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL								Jumlah	MOTIVASI KERJA					Jumlah
	1	2	3		1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	4	5	
1	4	4	4	12	4	4	4	5	4	4	5	4	34	5	5	5	4	5	24
2	5	4	4	13	5	4	4	4	5	4	4	3	33	3	3	3	4	4	17
3	4	4	4	12	4	4	4	4	4	3	4	4	31	3	3	3	4	4	17
4	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	2	2	3	4	15
5	3	4	2	9	3	4	2	4	3	4	4	4	28	3	2	2	4	4	15
6	4	4	5	13	4	4	5	2	5	4	3	4	31	3	3	3	3	2	14
7	2	4	4	10	2	4	4	4	4	4	4	3	29	3	3	3	3	4	16
8	5	4	3	12	5	4	3	4	4	4	4	5	33	3	3	4	4	4	18
9	2	4	4	10	2	4	4	4	4	4	4	3	29	4	4	3	4	4	19
10	5	4	4	13	5	4	4	4	5	3	4	5	34	4	3	3	5	4	19
11	5	5	4	14	5	5	4	5	5	4	5	5	38	5	4	5	5	5	24
12	2	3	2	7	2	3	2	4	4	4	3	4	26	3	3	4	4	4	18
13	2	2	3	7	2	2	3	1	2	2	2	2	16	2	1	2	2	1	8

14	4	4	3	11	4	4	3	4	3	4	3	3	28	5	4	4	4	4	21
15	2	4	4	10	2	4	4	4	4	4	4	5	31	2	2	4	4	4	16
16	3	4	3	10	3	4	3	4	4	4	3	2	27	4	4	4	5	4	21
17	2	5	4	11	2	5	4	3	4	5	3	3	29	3	3	3	4	3	16
18	2	3	3	8	2	3	3	4	1	3	3	3	22	3	4	4	4	4	19
19	3	4	4	11	3	4	4	3	2	4	3	3	26	2	5	5	4	3	19
20	3	4	4	11	3	4	4	4	2	4	4	4	29	3	3	4	5	4	19
21	5	4	3	12	5	4	3	3	5	3	4	3	30	1	5	5	3	3	17
22	3	4	4	11	3	4	4	4	4	4	4	4	31	3	3	4	4	4	18
23	3	3	2	8	3	3	2	4	2	2	1	2	19	5	5	5	4	4	23
24	2	1	2	5	2	1	2	1	2	1	2	2	13	2	2	1	2	1	8
25	5	4	4	13	5	4	4	5	5	5	4	5	37	5	5	4	4	5	23
26	3	2	2	7	3	2	2	4	1	2	4	3	21	1	5	4	4	4	18
27	2	3	5	10	2	3	5	3	4	4	5	3	29	3	3	4	2	3	15
28	2	5	4	11	2	5	4	4	5	5	5	5	35	2	5	4	4	4	19
29	5	5	5	15	5	5	5	4	5	5	4	5	38	5	5	5	4	4	23
30	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	3	3	30	3	3	4	4	4	18
31	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	4	4	31	3	3	4	4	4	18
32	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	4	4	17
33	4	4	4	12	4	4	4	3	3	3	3	3	27	2	2	4	4	3	15
34	3	3	2	8	3	3	2	1	3	3	2	2	19	3	3	2	2	1	11
35	4	4	4	12	4	4	4	3	4	4	3	4	30	3	3	3	4	3	16
36	4	3	4	11	4	3	4	3	4	4	5	4	31	3	4	4	4	3	18
37	1	2	4	7	1	2	4	5	4	4	3	3	26	4	3	4	4	5	20
38	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	5	4	33	3	3	5	4	4	19
39	4	4	3	11	4	4	3	1	3	3	4	3	25	4	5	5	4	1	19
40	2	3	2	7	2	3	2	4	1	3	2	2	19	3	4	4	4	4	19
41	1	2	2	5	1	2	2	1	1	3	1	2	13	3	2	2	2	1	10
42	4	3	4	11	4	3	4	2	4	3	3	3	26	4	4	5	1	2	16
43	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	5	5	34	2	4	4	4	4	18
44	4	3	4	11	4	3	4	4	1	3	2	2	23	4	4	5	4	4	21
45	5	4	4	13	5	4	4	4	5	3	3	3	31	3	3	4	3	4	17
46	3	3	3	9	3	3	3	4	3	3	3	3	25	4	4	4	4	4	20
47	5	5	5	15	5	5	5	5	5	3	3	4	35	5	5	4	5	5	24
48	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	3	31	3	4	5	4	4	20
49	4	3	4	11	4	3	4	3	3	4	3	3	27	5	5	3	3	3	19
50	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	2	30	3	4	4	4	4	19
51	3	2	2	7	3	2	2	4	2	1	2	1	17	5	5	4	4	4	22
52	3	2	2	7	3	2	2	2	2	3	4	1	19	2	3	3	3	2	13
53	3	3	3	9	3	3	3	4	4	4	5	4	30	5	4	4	4	4	21
54	3	3	3	9	3	3	3	4	4	4	4	4	29	5	4	4	4	4	21



55	4	2	2	8	4	2	2	2	4	4	4	4	26	3	4	2	3	2	14
56	3	2	2	7	3	2	2	4	4	3	5	4	27	5	4	4	4	4	21
57	3	3	3	9	3	3	3	5	4	4	4	4	30	5	5	4	4	5	23
58	3	3	3	9	3	3	3	5	4	3	3	4	28	3	4	4	5	5	21
59	1	2	1	4	1	2	1	4	1	3	4	4	20	4	4	5	4	4	21
60	3	3	3	9	3	3	3	4	2	4	3	4	26	4	4	4	4	4	20
61	4	3	3	10	4	3	3	4	4	4	5	4	31	4	4	4	4	4	20
62	4	4	5	13	4	4	5	2	5	5	5	5	35	4	3	2	4	2	15
63	3	3	4	10	3	3	4	5	4	4	3	4	30	4	4	4	4	5	21
64	2	3	2	7	2	3	2	3	2	1	2	3	18	5	3	3	4	3	18
65	5	4	4	13	5	4	4	4	4	3	4	3	31	4	3	4	4	4	19
66	2	2	4	8	2	2	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	4	4	19
67	2	3	3	8	2	3	3	4	3	2	3	3	23	3	4	2	1	4	14
68	5	4	5	14	5	4	5	4	5	4	5	4	36	4	5	5	5	4	23
69	2	1	2	5	2	1	2	3	2	1	2	3	16	2	2	3	3	3	13
70	2	5	5	12	2	5	5	5	3	4	3	4	31	5	5	4	5	5	24
71	3	2	1	6	3	2	1	3	2	4	5	5	25	4	3	4	3	3	17
72	1	5	5	11	1	5	5	4	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	20
73	3	3	4	10	3	3	4	5	4	4	4	4	31	4	4	5	4	5	22
74	5	5	5	15	5	5	5	3	4	4	3	4	33	3	4	3	4	3	17
75	5	2	3	10	5	2	3	4	3	2	2	2	23	4	4	5	4	4	21
76	3	5	4	12	3	5	4	1	4	4	4	4	29	3	4	3	2	1	13
77	1	5	4	10	1	5	4	4	4	4	5	4	31	4	4	5	5	4	22
78	3	3	4	10	3	3	4	3	3	2	3	3	24	3	3	3	4	3	16
79	2	5	4	11	2	5	4	2	4	4	5	4	30	3	3	3	2	2	13
80	3	3	4	10	3	3	4	3	3	3	2	4	25	4	4	3	3	3	17
81	3	2	3	8	3	2	3	2	3	4	3	4	24	3	2	2	2	2	11
82	3	3	4	10	3	3	4	5	4	4	4	4	31	4	5	5	5	5	24
83	2	2	1	5	2	2	1	4	2	4	4	4	23	4	4	5	4	4	21
84	2	2	4	8	2	2	4	3	3	2	1	1	18	2	2	3	4	3	14
85	3	3	4	10	3	3	4	2	4	4	4	4	28	2	3	4	5	2	16
86	5	4	5	14	5	4	5	4	5	5	4	5	37	4	5	5	5	4	23
87	5	5	5	15	5	5	5	5	5	4	4	5	38	5	5	4	5	5	24
88	3	4	4	11	3	4	4	3	4	3	4	3	28	4	4	4	4	3	19
89	4	4	3	11	4	4	3	4	3	2	4	3	27	4	4	4	4	4	20
90	3	3	2	8	3	3	2	4	3	3	3	3	24	3	5	4	4	4	20
91	5	5	5	15	5	5	5	5	5	5	5	5	40	4	5	5	5	5	24
92	3	2	3	8	3	2	3	2	3	4	4	4	25	2	2	2	1	2	9
93	4	4	4	12	4	4	4	4	3	4	3	3	29	3	4	4	4	4	19
94	5	4	4	13	5	4	4	5	4	4	5	5	36	4	5	4	4	5	22
95	2	3	3	8	2	3	3	3	3	4	3	3	24	3	4	3	4	3	17

96	5	5	5	15	5	5	5	5	4	5	4	5	38	5	5	5	4	5	24
97	4	4	4	12	4	4	4	3	4	5	4	4	32	4	3	4	4	3	18
98	1	1	2	4	1	1	2	1	2	1	2	2	12	1	2	3	2	1	9

#### 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

### HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 1

#### Factor Analysis

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
Item	Component			
	1	2	3	4
K1				,925
K2		,817		
K3		,911		,925
GKT1		,817		
GKT2	,880	,911	,517	
GKT3			,719	,359
GKT4		,548	,854	
GKT5	,616	,431	,832	
GKT6	,709			
GKT7	,740			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

## HASIL UJI VALIDITAS (CFA) TAHAP 2

### Factor Analysis

#### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Approx. Chi-Square		45
Bartlett's Test of Sphericity	Df	,000

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	Motivasi	Kinerja	Kepemimpinan
K2		,817	
K3		,911	,719
SI2			,854
KI1	,616		,832
KI2	,709		
M1	,740		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

### 5. Data Penelitian

No	Kinerja		Jumlah	Gaya Kepemimpinan Transformatif			Jumlah	MOTIVASI KERJA					Jumlah
	1	2		6	7	8		1	2	3	4	5	
1	4	4	8	4	5	4	13	5	5	5	4	5	24
2	4	4	8	4	4	3	11	3	3	3	4	4	17
3	4	4	8	3	4	4	11	3	3	3	4	4	17

4	4	4	8	4	4	4	12	4	2	2	3	4	15
5	4	2	6	4	4	4	12	3	2	2	4	4	15
6	4	5	9	4	3	4	11	3	3	3	3	2	14
7	4	4	8	4	4	3	11	3	3	3	3	4	16
8	4	3	7	4	4	5	13	3	3	4	4	4	18
9	4	4	8	4	4	3	11	4	4	3	4	4	19
10	4	4	8	3	4	5	12	4	3	3	5	4	19
11	5	4	9	4	5	5	14	5	4	5	5	5	24
12	3	2	5	4	3	4	11	3	3	4	4	4	18
13	2	3	5	2	2	2	6	2	1	2	2	1	8
14	4	3	7	4	3	3	10	5	4	4	4	4	21
15	4	4	8	4	4	5	13	2	2	4	4	4	16
16	4	3	7	4	3	2	9	4	4	4	5	4	21
17	5	4	9	5	3	3	11	3	3	3	4	3	16
18	3	3	6	3	3	3	9	3	4	4	4	4	19
19	4	4	8	4	3	3	10	2	5	5	4	3	19
20	4	4	8	4	4	4	12	3	3	4	5	4	19
21	4	3	7	3	4	3	10	1	5	5	3	3	17
22	4	4	8	4	4	4	12	3	3	4	4	4	18
23	3	2	5	2	1	2	5	5	5	5	4	4	23
24	1	2	3	1	2	2	5	2	2	1	2	1	8
25	4	4	8	5	4	5	14	5	5	4	4	5	23
26	2	2	4	2	4	3	9	1	5	4	4	4	18
27	3	5	8	4	5	3	12	3	3	4	2	3	15
28	5	4	9	5	5	5	15	2	5	4	4	4	19
29	5	5	10	5	4	5	14	5	5	5	4	4	23
30	4	4	8	4	3	3	10	3	3	4	4	4	18
31	4	4	8	4	4	4	12	3	3	4	4	4	18
32	4	4	8	4	4	4	12	3	3	3	4	4	17
33	4	4	8	3	3	3	9	2	2	4	4	3	15
34	3	2	5	3	2	2	7	3	3	2	2	1	11
35	4	4	8	4	3	4	11	3	3	3	4	3	16
36	3	4	7	4	5	4	13	3	4	4	4	3	18
37	2	4	6	4	3	3	10	4	3	4	4	5	20
38	4	4	8	4	5	4	13	3	3	5	4	4	19
39	4	3	7	3	4	3	10	4	5	5	4	1	19
40	3	2	5	3	2	2	7	3	4	4	4	4	19
41	2	2	4	3	1	2	6	3	2	2	2	1	10
42	3	4	7	3	3	3	9	4	4	5	1	2	16
43	4	4	8	4	5	5	14	2	4	4	4	4	18
44	3	4	7	3	2	2	7	4	4	5	4	4	21

45	4	4	8	3	3	3	9	3	3	4	3	4	17
46	3	3	6	3	3	3	9	4	4	4	4	4	20
47	5	5	10	3	3	4	10	5	5	4	5	5	24
48	4	4	8	4	4	3	11	3	4	5	4	4	20
49	3	4	7	4	3	3	10	5	5	3	3	3	19
50	4	4	8	4	4	2	10	3	4	4	4	4	19
51	2	2	4	1	2	1	4	5	5	4	4	4	22
52	2	2	4	3	4	1	8	2	3	3	3	2	13
53	3	3	6	4	5	4	13	5	4	4	4	4	21
54	3	3	6	4	4	4	12	5	4	4	4	4	21
55	2	2	4	4	4	4	12	3	4	2	3	2	14
56	2	2	4	3	5	4	12	5	4	4	4	4	21
57	3	3	6	4	4	4	12	5	5	4	4	5	23
58	3	3	6	3	3	4	10	3	4	4	5	5	21
59	2	1	3	3	4	4	11	4	4	5	4	4	21
60	3	3	6	4	3	4	11	4	4	4	4	4	20
61	3	3	6	4	5	4	13	4	4	4	4	4	20
62	4	5	9	5	5	5	15	4	3	2	4	2	15
63	3	4	7	4	3	4	11	4	4	4	4	5	21
64	3	2	5	1	2	3	6	5	3	3	4	3	18
65	4	4	8	3	4	3	10	4	3	4	4	4	19
66	2	4	6	4	4	4	12	4	4	3	4	4	19
67	3	3	6	2	3	3	8	3	4	2	1	4	14
68	4	5	9	4	5	4	13	4	5	5	5	4	23
69	1	2	3	1	2	3	6	2	2	3	3	3	13
70	5	5	10	4	3	4	11	5	5	4	5	5	24
71	2	1	3	4	5	5	14	4	3	4	3	3	17
72	5	5	10	3	3	3	9	4	4	4	4	4	20
73	3	4	7	4	4	4	12	4	4	5	4	5	22
74	5	5	10	4	3	4	11	3	4	3	4	3	17
75	2	3	5	2	2	2	6	4	4	5	4	4	21
76	5	4	9	4	4	4	12	3	4	3	2	1	13
77	5	4	9	4	5	4	13	4	4	5	5	4	22
78	3	4	7	2	3	3	8	3	3	3	4	3	16
79	5	4	9	4	5	4	13	3	3	3	2	2	13
80	3	4	7	3	2	4	9	4	4	3	3	3	17
81	2	3	5	4	3	4	11	3	2	2	2	2	11
82	3	4	7	4	4	4	12	4	5	5	5	5	24
83	2	1	3	4	4	4	12	4	4	5	4	4	21
84	2	4	6	2	1	1	4	2	2	3	4	3	14
85	3	4	7	4	4	4	12	2	3	4	5	2	16

86	4	5	9	5	4	5	14	4	5	5	5	4	23
87	5	5	10	4	4	5	13	5	5	4	5	5	24
88	4	4	8	3	4	3	10	4	4	4	4	3	19
89	4	3	7	2	4	3	9	4	4	4	4	4	20
90	3	2	5	3	3	3	9	3	5	4	4	4	20
91	5	5	10	5	5	5	15	4	5	5	5	5	24
92	2	3	5	4	4	4	12	2	2	2	1	2	9
93	4	4	8	4	3	3	10	3	4	4	4	4	19
94	4	4	8	4	5	5	14	4	5	4	4	5	22
95	3	3	6	4	3	3	10	3	4	3	4	3	17
96	5	5	10	5	4	5	14	5	5	5	4	5	24
97	4	4	8	5	4	4	13	4	3	4	4	3	18
98	1	2	3	1	2	2	5	1	2	3	2	1	9

## 6. Hasil Karakteristik Responden

No.	Jenis Kelamin	Kategori Umur
1	Laki-Laki	51-60 Tahun
2	Perempuan	41-50 Tahun
3	Laki-Laki	41-50 Tahun
4	Laki-Laki	51-60 Tahun
5	Laki-Laki	41-50 Tahun
6	Laki-Laki	31-40 Tahun
7	Perempuan	41-50 Tahun
8	Perempuan	31-40 Tahun
9	Perempuan	21-30 Tahun
10	Perempuan	31-40 Tahun
11	Laki-Laki	31-40 Tahun
12	Perempuan	31-40 Tahun
13	Laki-Laki	31-40 Tahun
14	Perempuan	41-50 Tahun
15	Perempuan	31-40 Tahun
16	Perempuan	21-30 Tahun
17	Perempuan	41-50 Tahun
18	Laki-Laki	41-50 Tahun
19	Perempuan	31-40 Tahun
20	Laki-Laki	41-50 Tahun

21	Perempuan	31-40 Tahun
22	Laki-Laki	21-30 Tahun
23	Perempuan	41-50 Tahun
24	Perempuan	51-60 Tahun
25	Perempuan	21-30 Tahun
26	Perempuan	31-40 Tahun
27	Perempuan	41-50 Tahun
28	Perempuan	41-50 Tahun
29	Perempuan	51-60 Tahun
30	Laki-Laki	31-40 Tahun
31	Laki-Laki	51-60 Tahun
32	Laki-Laki	41-50 Tahun
33	Perempuan	41-50 Tahun
34	Laki-Laki	41-50 Tahun
35	Laki-Laki	51-60 Tahun
36	Laki-Laki	41-50 Tahun
37	Perempuan	31-40 Tahun
38	Laki-Laki	41-50 Tahun
39	Laki-Laki	41-50 Tahun
40	Laki-Laki	41-50 Tahun
41	Perempuan	51-60 Tahun
42	Perempuan	41-50 Tahun
43	Perempuan	41-50 Tahun
44	Perempuan	41-50 Tahun
45	Perempuan	41-50 Tahun
46	Perempuan	41-50 Tahun
47	Perempuan	41-50 Tahun
48	Perempuan	31-40 Tahun
49	Laki-Laki	51-60 Tahun
50	Laki-Laki	51-60 Tahun
51	Laki-Laki	31-40 Tahun
52	Perempuan	51-60 Tahun
53	Perempuan	21-30 Tahun
54	Perempuan	21-30 Tahun
55	Perempuan	41-50 Tahun
56	Perempuan	21-30 Tahun
57	Perempuan	41-50 Tahun
58	Perempuan	41-50 Tahun
59	Perempuan	41-50 Tahun
60	Laki-Laki	41-50 Tahun
61	Perempuan	21-30 Tahun



62	Perempuan	31-40 Tahun
63	Perempuan	31-40 Tahun
64	Perempuan	41-50 Tahun
65	Perempuan	31-40 Tahun
66	Perempuan	31-40 Tahun
67	Perempuan	31-40 Tahun
68	Laki-Laki	51-60 Tahun
69	Laki-Laki	51-60 Tahun
70	Perempuan	41-50 Tahun
71	Perempuan	51-60 Tahun
72	Perempuan	31-40 Tahun
73	Perempuan	31-40 Tahun
74	Perempuan	41-50 Tahun
75	Perempuan	51-60 Tahun
76	Perempuan	31-40 Tahun
77	Laki-Laki	41-50 Tahun
78	Laki-Laki	41-50 Tahun
79	Perempuan	41-50 Tahun
80	Laki-Laki	41-50 Tahun
81	Laki-Laki	41-50 Tahun
82	Perempuan	41-50 Tahun
83	Perempuan	21-30 Tahun
84	Laki-Laki	51-60 Tahun
85	Laki-Laki	31-40 Tahun
86	Perempuan	41-50 Tahun
87	Perempuan	21-30 Tahun
88	Laki-Laki	21-30 Tahun
89	Laki-Laki	51-60 Tahun
90	Perempuan	41-50 Tahun
91	Perempuan	21-30 Tahun
92	Laki-Laki	51-60 Tahun
93	Laki-Laki	41-50 Tahun
94	Perempuan	31-40 Tahun
95	Perempuan	31-40 Tahun
96	Perempuan	51-60 Tahun
97	Perempuan	41-50 Tahun
98	Perempuan	41-50 Tahun

## 7. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

### HASIL UJI RELIABILITAS

#### Reliability

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	98	100,0
Excluded <sup>a</sup>	0	,0
Cases	98	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### 1. Kinerja Agen (Tahap 1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,750	,759	3

#### 2. Motivasi Kerja (Tahap 2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,821	,821	2

### 3. Gaya Kepemimpinan Transformasional (Tahap 1)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,861	,864	8

### 4. Gaya Kepemimpinan Transformasional (Tahap 2)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,840	,841	3

### 5. Motivasi Kerja

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,829	,830	5

## 8. Hasil Uji Karakteristik Responden

### HASIL UJI KARAKTERISTIK RESPONDEN

#### Frequencies

		Kategorisasi Umur			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	
.	21-30 Tahun	12	12,3	12,3	12,3
	31-40 Tahun	25	25,5	25,5	37,8
	41-50 Tahun	44	44,8	44,8	82,6
Valid		17	17,4	17,4	100
		98	100,0	100,0	

		Kategorisasi Jenis Kelamin			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	
.	Laki-laki	36	37,3	37,3	37,3
	Perempuan	62	62,7	62,7	100
Valid					
		98	100,0	100,0	

## 9. Rumus Perhitungan Kategorisasi

### RUMUS PERHITUNGAN KATEGORISASI

Kinerja Agen					
Mi		=	3,48		
Sdi		=	0,94		
Tinggi	: $X \geq M + SD$				
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$				
Rendah	: $X < M - SD$				
Kategori		Skor			
Tinggi	:	X	$\geq$	4,42	
Sedang	:	2,54	$\leq$	X	$< 4,42$
Rendah	:	X	$<$	2,54	

Gaya Kepemimpinan Transformasional					
Mi		=	3,55		
Sdi		=	0,855		
Tinggi	: $X \geq M + SD$				
Sedang	: $M - SD \leq X < M + SD$				
Rendah	: $X < M - SD$				
Kategori		Skor			
Tinggi	:	X	$\geq$	4,4	
Sedang	:	2,7	$\leq$	X	$< 4,4$
Rendah	:	X	$<$	2,7	

### Motivasi Kerja

$$\begin{aligned} \text{Mi} &= 3,65 \\ \text{Sdi} &= 0,763 \end{aligned}$$

Tinggi :  $X \geq M + SD$   
 Sedang :  $M - SD \leq X < M + SD$   
 Rendah :  $X < M - SD$

Kategori	Skor	
Tinggi	$X \geq 4,41$	
Sedang	$2,89 \leq X < 4,41$	
Rendah	$X < 2,89$	

## 10. Hasil Uji Kategorisasi

### HASIL UJI KATEGORISASI

#### Frequencies

		Kategorisasi Kinerja Agen			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	rendah	22	22,4	22,4	22,4
	sedang	58	59,2	59,2	81,6
	tinggi	18	18,4	18,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Kategorisasi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	rendah	16	16,3	16,3	16,3
	sedang	71	72,4	72,4	83,7
	tinggi	11	11,3	11,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

**Kategorisasi Motivasi Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
Valid	rendah	14	14,3	14,3	14,3
	sedang	69	70,4	70,4	85,7
	tinggi	14	15,3	15,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

## 11. Hasil Uji Normalitas

### HASIL UJI NORMALITAS

#### NPar Tests

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		KA	GKT	MK
N		98	98	98
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	10,2551	27,9592	18,4286
	Std. Deviation			
	Absolute	2,62938	5,94636	3,61554
Most Extreme Differences	Positive	,122	,100	,096
	Negative	,080	,080	,062

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 12. Hasil Uji Linieritas

### HASIL UJI LINIERITAS

#### Means

#### Kinerja\_Agen \* Gaya\_Kepemimpinan\_Transformasional

ANOVA Table							
			Sum of	df	Mean	F	Sig.
▪	Between Groups	(Combined)	130,959	11	11,905	4,810	,000
		Linearity	95,993	1	95,993	38,780	,000
		Deviation from					
		Linearity	34,966	10	3,497	1,413	,188
	Within Groups		212,878	86	2,475		
			343,837	97			

#### Kinerja\_Agen \* Motivasi\_Kerja

			ANOVA Table				
			Sum of	df	Mean	F	Sig.
KA * MK	Between Groups	(Combined)	236,415	15	15,761	2,976	,001
		Linearity	105,809	1	105,809	19,982	,000
		Deviation from Linearity	130,607	14	9,329	1,762	,059
	Within Groups		434,207	82	5,295		
			670,622	97			



### 13. Hasil Uji Multikolinieritas

#### HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

##### Regression

Model	Unstandardized		Coefficients <sup>a</sup>	t	Sig.	Collinearity	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1,596	,882		1,810	,073		
GKT	,333	,067	,453	4,959	,000	,863	1,159
	,100	,045	,202	2,213	,029	,863	1,159

a. Dependent Variable: KA

### 14. Hasil Uji Regresi

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		
	Variables	Variables	Method
1	UMUR, JENIS_KELAMI N <sup>b</sup>	.	Enter
2	GKL <sup>b</sup> MOT <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.091 <sup>a</sup>	.008	-.013	.94727	.008	.398	2	95	.673
2	.537 <sup>b</sup>	.288	.266	.80663	.280	37.014	1	94	.000

a. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN

b. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN, GKL

c. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN, GKL, MOT

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.714	2	.357	.398	.673 <sup>b</sup>
	Residual	85.245	95	.897		
	Total	85.959	97			
2	Regression	24.797	3	8.266	12.704	.000 <sup>c</sup>
	Residual	61.162	94	.651		
	Total	85.959	97			
3	Regression	57.391	93	.617		
	Residual	28.568	4	7.142		
	Total	85.959	97			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN

c. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN, GKL

d. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN, GKL, MOT

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.907		7.469	.000
	JENIS_KELAMIN	-.107	-.055	-.515	.608
	UMUR	-.095	-.091	-.849	.398
2	(Constant)	1.596		2.726	.008
	JENIS_KELAMIN		-.091		
	UMUR	-.177		-.995	.322
3	GKL (Constant)	.018	.018	.189	.850
	JENIS_KELAMIN	-.229	-.118	-1.314	.192
	UMUR	.047	.045	.496	.621
	GKL	.515	.468	5.071	.000
	MOT	.284	.230	2.472	.015

a. Dependent Variable: KIN

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables	Variables	Method
1	UMUR, JENIS_KELAMI N <sup>b</sup> MOT <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: KIN

b. All requested variables entered.

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.091 <sup>a</sup>	.008	-.013	.94727	.008	.398	2	95	.673

a. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN

b. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN, MOT

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.714	2	.357	.398	.673 <sup>b</sup>
1 Residual	85.245	95	.897		
1 Total	85.959	97			
2 Regression			4.233	5.432	.002 <sup>c</sup>
2 Residual	73.260	94	.779		
	85.959	97			

a. Dependent Variable: KIN

b. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN

c. Predictors: (Constant), UMUR, JENIS\_KELAMIN, MOT

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.907	.523		7.469	.000
1 JENIS_KELAMIN	-.107	.208	-.055	-.515	.608
1 UMUR	-.095	.111	-.091	-.849	.398
2 (Constant)	-.211	.196	-.109	-1.080	.283
2 JENIS_KELAMIN	-.020	.105	-.019	-.188	.851
2 UMUR					
2 MOT	.477	.122	.387	3.922	.000

a. Dependent Variable: KIN

## 16. Hasil Hasil Uji Korelasi Product Moment

### HASIL UJI KORELASI *PRODUCT MOMENT*

#### Correlations

		correlation		
		KIN	GKL	MOT
KIN	Pearson Correlation	1	,528**	,370**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	85,959	41,262	25,798
	Covariance	,886	,425	,266
	N	98	98	98
GKL	Pearson Correlation	,528**	1	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	41,262	70,944	23,438
	Covariance	,000	,731	
	N	25,798	23,438	56,485
	Pearson Correlation	,266	,242	,582
		98	98	98

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Nomor : 487.SM-PA.09.2014

Yogyakarta, 30 September 2014

## **SURAT KETERANGAN**

Bersama ini menerangkan bahwa :

**N A M A : R. WIDI NUGRHO WIJONARKO**  
**N.I.M : 09408144065**  
**JURUSAN : MANAGEMENT**  
**FAKULTAS : FAKULTAS EKONOMI**  
**LEMBAGA : UNIVERSITAS NEGRI YOGYAKARTA**  
**ALAMAT : KAMPUS KARANGMALANG – YOGYAKARTA**

Dengan ini menerangkan bahwa yang bersangkutan benar-benar telah melakukan penelitian untuk penyusunan Skripsi dengan judul : “ **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AGEN DI PT. ASURANSI JIWasRAYA (PERSERO) – YOGYAKARTA KOTA BRANCH OFFICE** “ dari Agustus 2014 s/d September 2014

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sesuai dengan peruntukannya.

PT. ASURANSI JIWasRAYA (PERSERO)  
YOGYAKARTA REGIONAL OFFICE



**DRS. SUDARMODJO**

Kepala Bagian operasional